

Jövőképes szervezetek II. rész: Szervezettefejlesztési és vezetőfejlesztési vonatkozások

Krajcsák Zoltán^{a,b}, Bakacsi Gyula^{a,b}, Környei Imre^{b,c},
Szilágyi Tamás Benedek^{b,c}

^aBudapesti Gazdaságtudományi Egyetem, ^bMoholy-Nagy Művészeti Egyetem,

^cCons-Hungary Kft.

<https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.04.02>

A TANULMÁNY CÉLJA

Tanulmányunk első részében a jövőképes szervezetek koncepcióját és annak szervezeti-vezetési paradigmaváltásba illeszkedő kialakításához vezető változásvezetési folyamat specifikus jellemzőit mutattuk be. A jövőképes szervezeti működés a következő 3 paradigmaváltást követeli meg: 1. a közjó primátusa a cégérdek fölött; 2. nem szervezetben gondolkodni, hanem szinergia-brókeri szerepet vinni; 3. maximális felhatalmazás, akár önmenedzsment. Ebben a szorosan kapcsolódó tanulmányban szakirodalomelemzésből levonható következtetéseken túl megkíséréljük újra értelmezni azt a szervezet- és vezetésképzési kihívást és annak megoldására irányuló eszköztárat, ami alkalmas lehet az egyre kiszámíthatatlanabb és gyorsan változó világban a jövőképessé válni kívánó szervezeteknek a fejlődés útját megtalálni.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A hazai és nemzetközi versenyszféra különféle szektoraiban, valamint non-profit területeken szerzett több évtizedes szervezettefejlesztési tanácsadói tapasztalataink, és a Reinventing Organizations paradigma szerint dolgozó tanácsadói körrel való folyamatos konzultációk következtetéseinek szintézise.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A szükséges paradigmaváltásokat a nagyon változékony, kiszámíthatatlan és törékeny, sok bizonytalansággal és szorongással járó, ellentmondásokkal terhelt, és egyre áttekinthetlenebb komplexitású VUCA (változékony, bizonytalan, komplex és többértelmű) ill. BANI (törékeny, szorongó, nem-lineáris, megfoghatatlan) (Cascio 2020) világban és piaci környezetben kell végigvinni. A turbulenssé váló környezet, az esetenként gyors irányváltásokat megkövetelő alkalmazkodás – és ezzel egyidejűleg a teljesítménykényszer – jelentős túlterhelést ró a szervezetekre, nincs idejük és erőforrásuk a hosszú időn keresztül tartó, átfogó, nagy fejlesztési folyamatokra (del Pilar Barrera-Ortegon *et al.* 2024). Ezért lépésről lépésre kell haladni, sok mindent fel kell gyorsítani, már rövid távon sikereket kell felmutatni, folyamatosan figyelve arra, hogy hol vannak a teherbíráruk határai (Makarenko *et al.* 2023).

GYAKORLATI JAVASLATOK

Ebben a turbulens környezetben az elérni kívánt célokat egy sprintekben gondolkodó agilis, fenntartható szervezettefejlesztési módszerrel lehet elérni, ahol minden egyes sprint sorozat végén egy olyan új köztes állapotot kell létrehozni, amely azonnali eredményeket mutat fel, hiszen ezek adnak hitet és erőforrást a következő szakaszhoz; önfenntartó, hiszen nem biztos, hogy azonnal tovább tudunk lépni a következő állomás felé; következetesen a jövőképben megfogalmazott célrendszer felé vezet. Javaslatot teszünk az előzőekben ismertetett 3 alapvető, az eddigi működéstől teljesen eltérő szemléletű, paradigmaváltást biztosító szervezettefejlesztési eljárásmodorra, amely megalapozza a szervezeti jövőképességet.

Kulcsszavak: jövőképes szervezet, szervezettefejlesztés, változásmenedzsment, vezetésképzés, szervezeti kultúra

**A JÖVŐKÉPES SZERVEZETEK
MEGKÜLÖNBÖZTETŐ
JELLEMZŐI**
***DISTINCTIVE CHARACTERISTICS
OF FUTURE POTENTIAL ORGANI-
ZATIONS***

A jövőorientált vezetők közös jellemzője, hogy vezetői tevékenységükben szociokulturálisan érzékenyek, a fenntarthatóságra koncentrálnak és az igazságságot helyezik előtérbe (Roof 2018). Ezek a vállalkozások felfogásukban elszakadnak néhány, eddig alapvetésnek tekintett menedzsment megközelítéstől.

A jövőképesség makroszintjén a szervezetek a makrorendszerek irányítását csak annyiból teszik önértékből, amilyen mértékben arra a hosszú fennmaradásuk érdekében szükség van – de ez tudatosan nem irányul azonnali haszonszerzésre. Tudatában vannak annak, hogy a társadalom, kultúra és a természeti környezet egészére nemcsak a közvetlen termékelőállítás vagy szolgáltatásnyújtási folyamataival gyakorolhatnak hatást, hanem ezektől kvázi függetlenül is küldetésüknek tekintik, hogy e makrorendszerek biztonságos és kiszámítható jövőt jelentsenek minden érintett és maga a szervezet számára is. A jövőképes szervezet a nemzeti kultúra formálásának felelősségét is felismeri, ezért azt fenntartható módon és etikus vállalati gyakorlatokkal befolyásolja.

A jövőképesség mezoszintjén a vezető és a döntései vannak a fókuszban. Üzleti döntéseit úgy hozza meg, hogy a vezető-szervezet-környezet viszonyában a mértéktartást tartja szem előtt, és elutasítja a rövid távú hasznokat abban az esetben, ha azok a hosszú távú túléléshez szükséges célokat nem szolgálják. Elkerülendő a hanyatlási szakaszokat, az innovatív megoldásokat, termék- vagy szolgáltatás-fejlesztéseket lassú ütemben hajtják végre, még akkor is, ha ezzel a rövid távú profitmaximalizálás ellen hatnak. A rövid távú profitmaximalizálásra való törekvést ezen kívül az etikus vállalati magatartás is segít elkerülni.

A mikroszint az alkalmazottakhoz való viszonyulás minőségét mutatja meg. A jövőképes szervezetek egyik ismérve, hogy képesek differenciálni az alkalmazottak és az ő szervezeti elkötelezettségi szintjeik között az egyes dimenziókban. Azok a típusú elkötelezettségi dimenziók erősítendőek célzottan, amelyek hozzájárulnak a folyamatos szervezeti megújulás támogatásához, és csak azoknak a munkavállalóknak az esetében, akiknél az ebbe való bevonás kifizetődő, akik az innovációs teljesítményhez a legnagyobb mértékben járulnak hozzá.

**A JÖVŐKÉPES SZERVEZETTÉ
VÁLÁS JAVASOLT OD MEGKÖZE-
LÍTÉSE**
***SUGGESTED OD APPROACH TO
BECOMING A FUTURE POTENTIAL
ORGANIZATION***

A jövőképes szervezeti működés kialakításának három szintje tehát tudatosan megtervezett változási folyamatot és következetesen végigvitt változásmenedzsmentet követel meg. Ha a célnak megfelelő OD / változásmenedzsment eszközöket keresünk a jövőképes szervezetté váláshoz, egy paradoxonnal találjuk szemben magunkat. A szükséges paradigmaváltásokat a nagyon változékony, kiszámíthatatlan és törekeny, sok bizonytalansággal és szorongással járó, ellentmondásokkal terhelt, és egyre áttekinthetlenebb komplexitású VUCA (Volatility: Változékony, Uncertainty: Bizonytalan, Complexity: Komplex, Ambiguity: Többértelmű) BANI (Brittle: Törekeny, Anxious: Szorongó, Non-linear: Nem-lineáris, Incomprehensible: Megfoghatatlan) (Cascio 2020) világban és piaci környezetben kell végigvinni. A turbulenssé váló környezet, az esetenként gyors irányváltásokat megkövetelő alkalmazkodás – és ezzel egyidejűleg a teljesítménykényszer – jelentős túlterhelést ró a szervezetekre, nincs idejük és erőforrásuk a hosszú időn keresztül tartó, átfogó, nagy fejlesztési folyamatokra (del Pilar Barrera-Ortega *et al.* 2024). Ezért lépésről lépésre kell haladni, sok mindent fel kell gyorsítani, már rövid távon sikereket kell felmutatni, folyamatosan figyelve arra, hogy hol vannak a teherbírási határai (Makarenko *et al.* 2023). Tehát a hosszú távú fenntarthatóság érdekében a szervezetfejlesztésnek is agilissá kell válnia, gyors, rövidebb időtávú, mini OD ciklusokban, agilis sprintekben zajló, azonnali eredményeket felmutatni tudó változásvezetési módszereket kell alkalmaznia, miközben a jövőképesség irányába mutató változás egy lassú, nem azonnali eredményeket hozó folyamat. Sőt, ezen kívül magának a szervezetfejlesztésnek is annál inkább állandó tevékenységgé kell válnia, minél inkább részt vesz annak valamilyen tevékenysége során a digitális térben (Hanelt *et al.* 2021). Ha a szervezetfejlesztés a mindennapok részévé válik, felmerül a kérdés, hogyan lehet a változás olyan kultúráját kialakítani, amiben a vele szembeni ellenállás leküzdhető, sőt, akár el is fogadható. Ha megértjük és elfogadjuk, hogy az ellenállások oka nem emberi gyengeségre, hanem más, döntően méltányolható érdekek háttérbe szorulásának félelme okozza (Mathews & Linski

2016), akkor jelentős lépést sikerül tenni a fenntartható szervezetfejlesztés érdekében. Itt jegyezzük meg, hogy a fenntartható fejlődés SAES modellje (*sustainability-as-an-end strategies*) szerint a társadalmi és környezetvédelmi szempontok érvényesítése még mindig alárendelhető a szervezet gazdasági érdekeinek (Pinelli & Maiolini 2017), míg a jövőképes szervezetek koncepciójában felismerésre kerül, hogy a közvetlen szervezeti érdekek érvényesülése nagyon hosszú távon éppen annak köszönhető, hogy a gazdasági érdekek alárendeltek a külső környezet igényeinek. Másrészt a változás kultúrája egyben új megoldásokat is igényel: pl. bebizonyosodott, hogy a diagnosztikus és a dialogikus szervezetfejlesztési eljárások nem adott helyzetben hoznak jobb vagy rosszabb teljesítményt, sokkal inkább arra van szükség a megváltozó környezeti feltételek mellett, hogy a vezetők képesek legyenek a szervezetfejlesztési stratégiák előnyeit kihasználva az eljárásokat a gyakorlatban ötvözni (Hastings & Schwarz 2022). Ezeknek a megközelítéseknek a gyakorlati alkalmazása szükséges feltétele a jövőképes szervezeti működés megteremtésének.

A jövőképes szervezet a fenntarthatóság érdekében elutasítja a közjót sértő, nem etikus, önmagában profitmaximalizálást célzó megoldásokat, így a profit növelése terén lassabban fog haladni – ugyanakkor ez nem jelenti azt, hogy az egyének

szintjén, illetve a csoportokon belüli és a területek közötti együttműködés terén, a céges hangulatban, kötődésben és elköteleződésben ne mutatkoznának azonnali eredmények. A jövőképes szervezeté való átalakulás egy hosszú folyamat, de csak úgy valósítható meg, ha felbontjuk belátható hosszúságú és önmagukban is eredményeket hozó, teljesítményt is növelő szakaszokra, miközben a tevékenység folyamatjellegét is hangsúlyozzuk (Whelan-Berry *et al.* 2003). A következőkben ezt a kettősséget fogjuk megvizsgálni: milyen OD modell és eszköztár

- felel meg a VUCA-BANI világ követelményeinek?
- illeszkedik a jövőképes szervezet filozófiájához?

Első kérdésként merül fel az, hogy a top-down és bottom-up, illetve hagyományos és megoldásközpontú OD megközelítéseknek milyen kombinációjával érdemes nekifogni ennek a feladatnak. (1. táblázat)

Szervezetfejlesztési, változásmenedzsment tapasztalatok alapján a bottom-up módszertan alkalmazása kevésbé látszik ígéretesnek és célszerűnek, mert a felsővezetés elköteleződése nélkül ilyen mértékű paradigmaváltást követelő folyamat nem tud elindulni. Ebből adódóan a megcélzott paradigma-váltásokat leginkább top-down megoldásközpontú megközelítéssel, ill. ennek megfelelő OD folyamattal lehet a siker legnagyobb esélyével megvalósítani.

1. táblázat: A hagyományos és megoldásközpontú ill. top-down és bottom-up OD megközelítések összevetése.

Table 1. Comparison of traditional and solution-focused, top-down and bottom-up OD approaches.

	Hagyományos megközelítés: diagnózis → jövőkép → stratégia → beavatkozás → visszamérés	Megoldásközpontú megközelítés: jövőkép → gap elemzés → stratégia → beavatkozás → visszamérés
Top-down	Nem célszerű a fejlesztést a diagnózissal kezdeni, hiszen még nem látszik, hogy pontosan mit is érdemes feltárni.	1. lépés: A folyamat nagy valószínűséggel egy top-down megközelítéssel indul. Kevésbé tűnik hasznosnak a diagnózissal kezdeni, lévén, hogy egy teljesen új modellt kell létrehozni, ezért a megoldásközpontú modell választása javasolt. A top-down jövőképpalkotás során meghatározásra kerülnek a fő alapelvek és keretek. 2. lépés: Miután a menedzsment/tulajdonosok kialakították az új működési modell vázlatát, el lehet kezdeni az érintettek bevonását (nem csak a szervezet tagjait), de a kulcs beszállítókat, ügyfeleket és egyéb fontos érdek szereplőket, hiszen egy hálózatos szerveződésű, a közjót szolgáló működési modell részleteit kell kidolgozni.
Bottom-up	Nem valószínű, hogy egy ilyen szintű és jellegű transzformáció el tud indulni bottom-up megközelítéssel.	

Forrás: saját szerkesztés

A top-down megközelítés fentről indított projektet feltételez ugyan, de ez nem jelenti azt, hogy autokratikus, előíró és ellenőrző módon történne a végrehajtás, hiszen ez jelentős kockázatot jelentene a változás sikere szempontjából (Rowland 2007).

A top-down megközelítés oka és következménye, hogy a paradigmaváltásnak mindenekelőtt felsővezetői szinten kell megvalósulnia, így a jövőképalkotásnak – akárcsak a folyamat többi lépésének is – a legfelsőbb döntéshozóktól kell kiindulnia, előbb nekik kell magukévá tenni, megérteni, elfogadni és interiorizálni az új szemléletet, egyszerűsített megteremtési az esélyt arra, hogy az hiteles közvetítés és képviselő, ill. bevonás és felhatalmazás útján vízesésszerűen átítassa a szervezeti gondolkodásmódot és viselkedést. A szervezetfejlesztés célja vagy oka szükségszerűen együtt jár a szervezeti értékek változásával is. Ez szintén történhet top-down módon, illetve spontán decentralizált értékképzéssel és interaktív, párbeszédre alapuló értékképzéssel is (Michael *et al.* 2012). Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy az értékképzéssel jelen OD-fókuszú cikkünkben nem, csak a végrehajtás módszerével foglalkozunk. Ilyen módon a jövőképes szervezetek koncepciójával összhangban egyetértünk Michael *et al.* (2012) megállapításaival, miszerint a top-down értékválást kevésbé sikeres példát mutat a gyakorlatban.

A Megoldásközpontú megközelítés mellett pedig az szól, hogy egy teljesen más értékeken alapuló működést célzó folyamatnál a jövőkép, az új üzleti és működési modell megalkotása nélkül nincs értelme elemzésbe kezdeni, mert ezek ismerete szükséges a diagnosztika fókuszainak meghatározásához.

A továbbiakban röviden áttekintjük a fejlesztési folyamat főbb lépéseit, elemeit és azok sajátosságait.

A JAVASOLT AGILIS, FENNTARTÓ SZERVEZETFEJLESZTÉS THE PROPOSED AGILE, SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Jövőképalkotás Vision Creation

A jövőképes szervezetté váláshoz szükséges paradigmaváltások érdekében a szervezeti jövőképnek a következő alapkérdésekre kell választ adnia:

- Milyen mértékű felhatalmazási szintet szeretnénk elérni? Milyen szerepet szánunk a vezetésnek, és milyen vezetői funkciókat osztunk szét a munkatársak között? Szolgáló vezetés / autonóm egységek / önmenedzsment?

- Mennyire akarunk elmozdulni a vezetés által meghatározott fix munkaköröktől a "job crafting" (Wrzesniewski & Dutton 2001) koncepció irányába, ahol a munkatársak szabadságot kapnak a saját munkakörük kialakítására?

- Mennyire mozdulunk el a rugalmas, hálózatoszerűen működő, saját magát önállóan újratervező, önmenedzselő, jövő szervezetei (Laloux 2014) teal megközelítése felé?

- Milyen motivációs stratégiát kívánunk alkalmazni, milyen típusú értéktérmet szeretnénk jutalmazni a szervezetben?

- Milyen szervezeti működéssel tudjuk erősíteni a kölcsönös előnyökre épülő, nyer-nyer típusú együttműködést?

- Hogyan erősítjük a hálózatos működést és a szinergiamenedzsmentet a külső kapcsolatokban?

- Hogyan biztosítjuk, hogy a közös szolgálata ne csak a küldetésnyilatkozatban jelenjen meg, és hogy a közös szempontját a mindennapi döntésekben, elsősorban a krízishelyzetekben ne írja felül a profitmaximalizálás célja?

- A fentiek megvalósítását milyen szervezeti kultúra és értékek támogatják? Hogyan azonosítjuk és hogyan tudjuk integrálni a nemzeti kultúra formálásának felelősségét valamint az etikus vállalati gyakorlatot az értékrendünkbe és működésünkbe?

Ezek, ill. hasonló tartalmú kérdések lehetnek alkalmasak arra, hogy formálják a meglévő szemléletet, elindítsák a paradigmaváltást, továbbá olyan – a vágyott jövőbeni állapot leírásában megfogalmazott – célok meghatározására készítsék a szervezet tagjait, amelyek motivációt is tudnak teremteni, energiát is tudnak mozgósítani a jövőképes szervezetté válás fejlesztési folyamatához.

Gap elemzés

Gap Analysis

A jövőképalkotás során rögzíthetjük az elérni kívánt jövőbeni állapot és a jelen helyzet közötti eltérések felismeréseit, így azonosítani tudjuk, hogy

- milyen alapok, erőforrások állnak rendelkezésre a tervezett minőségi ugráshoz a szervezeti működésben,

- milyen attitűdváltásra van szükség az érdekszereplők részéről, hogy ezek a paradigmaváltások bekövetkezhessenek.

További elemzések során skálázással (1: csak most kezdjük el – 10: minden szempontból tökéletesen működik) lehet feltárni, hogy a jövőképben vázolt új működési modell egyes területein hol tartunk most, és melyek lehetnek a logikus ugrások, változtatások, fejlesztések, továbblépések a skálán. Így lehet kialakítani egy olyan dashboardot, ahol jól

nyomon tudjuk követni a folyamat előrehaladását. Ahogy minden szervezeti változás egyben kultúráváltás is, szükséges a gap elemzés során a jelenlegi és a kívánt állapot közötti különbség meghatározása, és ehhez illeszkedően meg kell határozni azt is, hogy a szervezetfejlesztés sikere érdekében milyen készségek és képességek fejlesztésére van szükség (Brown & Dodd 1998).

Stratégiaalkotás

Strategy Creation

A VUCA-BANI világban és piaci környezetben már nem elég hatékony a hagyományos, lényegében lineáris logikájú változásmenedzsment. A stratégiaalkotás során, amikor a jövőkép és a jelen állapot közötti különbség áthidalását tervezzük, először végig kell gondolnunk, hogy milyen köztes állomásokon keresztül tudunk eljutni a kitűzött célállapothoz. Ezek a köztes állomások lesznek a dashboard fő skálái mentén megtett minőségi ugrásokat biztosító új működési formák. Minden köztes állomásnak

- meg kell felelnie az adott szakasz körülményeinek és követelményeinek,
- azonnali eredményeket kell tudnia felmutatni, hiszen ezek adnak hitet és erőforrást a következő szakaszhoz,
- önfenntartónak kell lennie, hiszen nem biztos, hogy azonnal tovább tudunk lépni a következő állomás felé,
- következetesen a jövőképben megfogalmazott célrendszer felé kell vezetnie.

A szervezeti változások három lehetséges stratégiája a szervezetfejlesztés, a szervezetelmélet és a szervezeti dizájn (Hage & Finsterbusch 1989). Értelmezésükben a klasszikus szervezetfejlesztés alapú szervezeti változás során kulcskérdésként merül fel az egyén kontra csoport beavatkozási szint – ez a szervezeti dizájn megközelítésben szervezet egésze kontra szervezeti egységek, szervezetelméleti megközelítésben pedig szervezet kontra környezet fókuszra szélesedik ki. Egyúttal a három megközelítésben változóak a beavatkozás eszközei és forrásai egyaránt. A környezetünket jól megragadó VUCA-BANI világban azonban egyik módszer sem lehet kizárólagos. Pl. a klasszikus szervezetfejlesztés irányzatában értelmezettek olyan koncepciók, amelyek a változással szembeni aggodalmat képesek megfelelő használat mellett enyhíteni, pl. Maslow (1954) vagy Fiedler (1967) modellje, amelyek segítik az egyének számára a rövidebb távú jövő kiszámíthatóságát. Ugyanakkor a VUCA komplexitásban rejlő nehézségek átlátásában segít a szervezetelméleti megközelítés, aminek során módszeresen kell értékelni a jelenlegi és az elvárt állapot

közötti különbséget a centralizációt, a kompenzációs rendszer, a környezeti komplexitás, vagy például az alkalmazott technológia és kommunikációs rendszer működését illetően. Szintén a hosszú távú kiszámíthatóságot, egyúttal a jövőképeség megteremtését segíti elő a szervezeti dizájn irányzat is, amikor hangsúlyozza pl. a konfliktuskezelési stratégiák, az ellenőrzési rendszerek vagy akár a stratégiai tervezés fontosságát. Álláspontunk szerint ebből következően nem ragadható egyetlen szervezeti változtatási módszer sem, mint amely kizárólagosan és teljes körűen képes a jövőképes szervezet jellemzőit támogatni, ehelyett arra van szükség, hogy az irányzatok olyan előnyeit találjuk meg, amelyek a leginkább képesek a kiszámíthatóságot és a biztonságos működés feltételeit megteremteni.

Beavatkozás és visszamérés

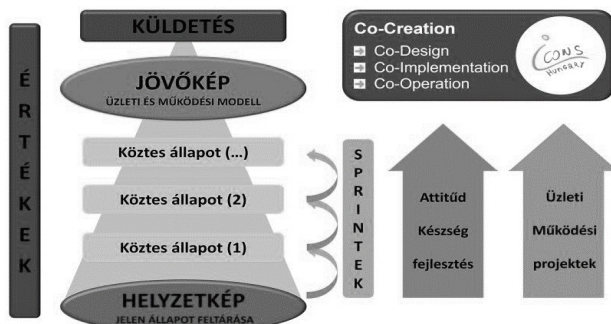
Intervention and feedback

A fentiekkel összhangban, a gördülő tervezés jegyében, a távlati jövőképet szem előtt tartva, de iteratív jelleggel mindig egy következő, belátható időszak követelményeihez célszerű igazítani a szervezetfejlesztési intervenciókat. A cél mindig a következő állomás elérése, egy agilis szemléletű sprintsorozat segítségével, ahol a beavatkozások a sprintek során valósulnak meg, minden sprint végén visszaméréssel. A sprintsorozat végén vissza kell ellenőrizni, hogy ténylegesen elértük-e a kívánt állapotot, és pontosítani kell a következő sprintsorozat célállomását, figyelembe véve az időközben esetlegesen felmerülő környezeti változásokat és módosult követelményeket. A rendszeres reflexió és gyors visszacsatolás, indokolt esetben pedig a szükséges korrekciók elengedhetetlenek egy olyan környezetben, ahol az elvárások változása azonnali alkalmazkodást, esetenként nagyobb irányváltást követel meg.

A vázolt OD / változásmenedzsment koncepciót az 1. ábra illusztrálja.

A fenti modell szemléletmódjának újszerűsége abban áll, hogy nem egyetlen lineáris folyamatnak látja a kitűzött jövőkép elérését, hanem a VUCA-BANI környezetnek inkább megfelelő, több lépcsőben, köztes jövőképek elérésén keresztül megvalósítható fejlesztési lépéssornak.

1. ábra: A javasolt agilis szervezetfejlesztési modell.
Figure 1. The proposed agile organizational development model.



Forrás: saját szerkesztés

JAVASLATUNK A MEGCÉLZOTT PARADIGMAVÁLTÁSOK MEGVALÓSÍTÁSÁRA

OUR PROPOSAL FOR IMPLEMENTING THE TARGETED PARADIGM SHIFTS

Az előzőekben ismertetett agilis szervezetfejlesztési folyamattal a következő 3 paradigmaváltást szükséges elérni:

1. A közjó primátusa a cégérdek fölött.

A paradigmaváltás dilemmája: Beáldozni a cégérdeket a megfoghatatlan közjóért?

Véleményünk szerint ez nem valódi dilemma, legfeljebb csak „első látásra” tűnik annak. A szervezeti érdek a hosszú távú fennmaradás, míg a profit-maximalizálás legfeljebb a tulajdonos érdekelteinek lehet a céljuk. Fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy a jövőképeség koncepciójában a szervezeti célokat a tulajdonosok, részvényesek nem sajátíthatják ki, és saját érdekeiket nem helyezhetik a szervezeti érdekek elé.

2. Nem szervezetben gondolkodni, hanem szinergia-brókeri szerepet vinni.

A paradigmaváltás dilemmája: Nem a saját szervezetet építeni, hanem a versenytársától rendelni valamit? Ezt a dilemmát a tranzakciós költségek radikális csökkenése is felerősíti (lásd: Tapscot & Williams, 2007; 65-67.o.)

3. Maximális felhatalmazás, akár önmenedzsment.

A paradigmaváltás dilemmája: Lépésenként felszámolni a vezetői szerepet, és szétporlasztani a vezetői funkciókat a csoport tagjai között?

Vezetés nélküli szervezeti működés a gyakor-

latban hosszú távon káros okoz. De egyetértünk Vanderslice (1988) felfogásával, aki szerint fontos különbséget tenni leadership és leader között: a vezető-beosztott viszony aláássa a szervezeti célokat, egyben a beosztottakat olyan viselkedésre korlátozza, ami ennek a szerepnek megfelel, ez pedig visszahat a fejlődési potenciálra. Ugyanakkor a vezetési feladatok időről időre és projektről projektre való átruházása fejleszti a munkatársi képességeket, nem teszi a szereplőket egyeduralkodóvá vagy szolgává, egyúttal a szervezeti működést mindekor a szervezeti céloknak rendeli alá.

A paradigmaváltás fogalma

The concept of paradigm shift

Az eredeti definíció szerint (Kuhn, 1984) a tudományos területek időszakos „paradigmaváltásokon” mennek keresztül, nem pedig lineáris és folyamatos úton haladnak előre, és ezek a paradigmaváltások olyan új megközelítéseket nyitnak meg a gondolkodási, értelmezési folyamatok előtt, melyeket a tudósok azelőtt nem tartottak volna érvényesnek. A paradigmaváltás tehát jelentős változást jelent az emberek gondolkodásában, ill. ebből adódóan a viselkedésükben is, amely elveti és felváltja, helyettesíti a korábbi paradigmát. Kuhn ugyanakkor felhívja a figyelmet a meghaladott paradigmák szívós önvédelmi képességére is, ez a változás vezetőjének hatványozott kihívást jelent: nem csak saját hiedelmeinek meghaladására kell képesnek lenni, emellett még meg kell küzdenie az üzleti közösség paradigma védő ellenállásával is!

Paradigmaváltó workshopok

Paradigm-shift workshops

A jövőképes szervezetté váló átalakulás sikeres megvalósításához a szervezet minden tagjának tökéletesen meg kell értenie a célt, a meghonosítani kívánt értékeket, szervezeti kultúrát és működést. A fejlesztési folyamatba be kell bevonnunk a vezetőség egészét, és mindenekelőtt kulcsembereket, véleményformálókat, change agent-eket, de végső soron minden egyes munkatársat, sőt a szervezet ökoszisztémájának minden fontos szereplőjét. Nem várhatunk hosszútávú, stabil eredményeket, ha sziettjük az átmenetet, vagy ha nem invesztálunk időt és energiát a szemléletformálásba, képzésbe és fejlesztésbe. Ám ha a folyamatot top-down-nak feltételezzük, a legnagyobb kihívás a vezetői csapat önfejlesztése.

Fontos fejlesztési alapelvek:

- Elsődlegesen fontos a vezetők képzése és felkészítése.
- A fejlesztési programok túlnyomó részét vezetők tartásák meg.
- A programok elsődleges célja és tartalma az attitűdformálás legyen.
- A megértést követően ültessük át a szemléleti alapvetéseket a gyakorlatba, fordítsuk le konkrét viselkedésformákra.

Az alábbi eszközök a fenti paradigmaváltások megerősítését, elterjesztését és fenntartását szolgálják.

• *A változási folyamat megerősítése: Vezetésfejlesztés.* A jövőképes szervezetté válás mezo szintjén vezetői szemléletformálásra, egy jelentős attitűdváltásra van szükség. A rövid távú profitmaximalizálással szemben a fenntartható működést biztosító innovációs folyamatok kialakítását, valamint a közjót, a nemzeti kultúraformálás szempontjainak figyelembevételét, valamint az etikus vállalati gyakorlatot csak a jövőképeséget szem előtt tartó vezetési kultúra tudja biztosítani. A vezetésfejlesztés fókuszába a felhatalmazó és transzformációs vezetési stílus, valamint a nyílt és transzparens kommunikáció helyezendő, mely utóbbi minden változásmenedzsment folyamat sikerfaktora.

• *A változási folyamat megerősítése: Készség- és együttműködésfejlesztés.* A vezetői szinten formálódó attitűdváltásnak legördülő jelleggel meg kell érkeznie a széles munkatársi körökhöz is. Cél-szerű már a jövőképalkotás, valamint a szervezeti értékek meghatározásának folyamatába is bevonni őket, továbbá időt és energiát szánni a szemléletformálásra, amit a felhatalmazó vezetői hozzáállás is erősíthet – ennyiben a top-down jövőkép alkotás vezetői felelőssége kiegészül a bottom-up döntéselőkészítés participatív jellegével.

Csapaton belüli és keresztfunkcionális működésfejlesztő workshopokon keresztül gyakorlati szintre hozhatók a kooperatív együttműködés elvi alapvetései.

• *A változási folyamat megerősítése: HR rendszerek és motiváció.* A jövőképes szervezetté válás mikroszintjén a szervezet értékrendszerében és motivációs stratégiájában nagy hangsúlynak kell kerülnie az innovációs készségre (és tevékenységre), illetve annak differenciált ösztönzésére. A fejlődési úton, valamint VUCA-BANI környezet változó kihívásaihoz való rugalmas alkalmazkodás és a hosszú távon fenntartható működés egyaránt megköveteli a változat(t)ási készséget és folyamatos megújulást. Az innovációhoz kapcsolódó értékek, attitűdnek és készségeknek fontos megjelenniük a különböző HR rendszerekben is, a kiválasztástól a teljesítményértékelésen keresztül a karriertervezésig.

ÖSSZEFOGLALÁS SUMMARY

A fenntarthatóbb, jövőképesebb szervezeti kultúra és működés felé való elmozdulás kulcsa tehát egy átfogó paradigmaváltás, amely a sok változással és bizonytalansággal, ill. az azokból fakadó lelki, szellemi és fizikai kihívásokkal jellemezhető VUCA-BANI környezetben leginkább az OD megoldásorientált, top-down megközelítésű szervezetfejlesztési módszertanával érhető el. A sikeres változás kulcsa a felsővezetői azonosulás és elköteleződés, valamint a bevonás és felhatalmazás mellett az, hogy a jövőképalkotás során olyan kérdések és azokra adott válaszok fogalmazódjanak meg, amelyek célzottan a jövőképeség irányába mutatnak, és egyben alkalmasak arra, hogy inspirálják és lelkesítsék, motiválják és energizálják a szervezet tagjait az új paradigma kipróbálására, felvállalva a potenciálisan minden paradigmaváltásban benne rejlő, sokszor félelmet keltő kockázatokat. A szervezetfejlesztés, a változásmenedzsment többi lépésének is ezt a folyamatot, a kultúra- és működésváltást kell támogatnia. A változási folyamat elengedhetetlen része az ún. „unlearning”, a megszokott és otthonos régi működésmód, beidegződések elengedése, a profitmaximalizálás célját, ill. az egyszemélyi döntéshozatalt magába foglaló gondolkodásmód helyett pedig a paradigmaváltáson keresztül, a „relearning” útján az új szemlélet, gondolkodásmód és viselkedési kultúra meghonosítása és megerősítése.

HIVATKOZÁSOK

REFERENCES

- Brown, F. W., & Dodd, N. G. (1998), "Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs", *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), 374–385. <https://doi.org/10.1108/01437739810242531>
- Cascio, J. (2020), "Facing the Age of Chaos", *Medium*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015), *Organization development and change* (10th ed.). Stamford, CT: Cengage.
- del Pilar Barrera-Ortegon, A., Medina-Ricaurte, G. F., & Jimenez-Hernandez, P. R. (2024), "Organizational Elements to Confront Turbulent and Fragile VUCA to BANI Scenarios", In R. Perez-Urbe, D. Ocampo-Guzman, C. Salcedo-Perez, & A. Carvajal-Contreras (Eds.), *Organizational Management Sustainability in VUCA Contexts*, 20–43. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0720-5.ch002>
- Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Free Press.
- Hage, J., & Finsterbusch, K. (1989), "Three Strategies of Organizational Change: Organizational Development, Organizational Theory and Organizational Design", *International Review of Administrative Sciences*, 55(1), 29–57. <https://doi.org/10.1177/002085238905500105>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2020), "A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change", *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hastings, B. J., & Schwarz, G. M. (2022), "Leading Change Processes for Success: A Dynamic Application of Diagnostic and Dialogic Organization Development", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 120–148. <https://doi.org/10.1177/00218863211019561>
- Kuhn, T. S. (1984). *A tudományos forradalmak szerkezete*. Gondolat Kiadó
- Laloux, F. (2014), *Reinventing Organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Paker
- Makarenko, E. N., Chernysheva, Y. G., Polyakova, I. A., Kislaya, I. A., Makarenko, T. V. (2023), "Capabilities of Business Analysis in Developing Data-Driven Decision Solutions", In Popkova, E. G. (Eds). *Smart Green Innovations in Indus-*
- try 4.0 for Climate Change Risk Management. Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-28457-1_4
- Maslow, A. H. (1954), *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Mathews, B., & Linski, C. M. (2016), "Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 963–972. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2016-0058>
- Michael, B., Neubert, M. J., & Michael, R. (2012), "Three Alternatives to Organizational Value Change and Formation: Top-Down, Spontaneous Decentralized, and Interactive Dialogical", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48(3), 380–409. <https://doi.org/10.1177/0021886312438941>
- Pinelli, M., & Maiolini, R. (2017), "Strategies for Sustainable Development: Organizational Motivations, Stakeholders' Expectations and Sustainability Agendas", *Sustainable Development*, 25(4), 288–298. <https://doi.org/10.1002/sd.1653>
- Roof, R.A. (2018), "Future-Oriented Identity: Necessary Leader Transformation Through Spiritual Engagement", In: Marques, J., Dhiman, S. (eds) *Engaged Leadership. Management for Professionals*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-72221-4_8
- Rowland, H. (2007), "Organizational development: the new buzz word", *Strategic Direction*, 23(1), 3–4. <https://doi.org/10.1108/02580540710716509>
- Tapscott, D., & Williams, A. D. (2007), *Wikinómia. Hogyan változtat meg mindent a tömeges együttműködés*. HVG Kiadó.
- Vanderslice, V. J. (1988), "Separating Leadership from Leaders: An Assessment of the Effect of Leader and Follower Roles in Organizations", *Human Relations*, 41(9), 677–696. <https://doi.org/10.1177/001872678804100903>
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. R. (Bob). (2003), "Strengthening Organizational Change Processes: Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis"? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 186–207. <https://doi.org/10.1177/0021886303256270>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001), "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work", *Academy of Management Review*, 26, 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

Krajcsák Zoltán, kutatóprofesszor
krajcsak.zoltan@uni-bge.hu
Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem
Moholy-Nagy Művészeti Egyetem – Jövőképeség
Obszervatórium

Bakacsi Gyula, egyetemi tanár
bakacsi.gyula@uni-bge.hu
Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem
Moholy-Nagy Művészeti Egyetem – Jövőképeség
Obszervatórium

Környei Imre, tulajdonos-ügyvezető
kornyei.imre@icons.hu
Moholy-Nagy Művészeti Egyetem – Jövőképeség
Obszervatórium
iCons-Hungary Kft.

Szilágyi Tamás Benedek, tulajdonos-ügyvezető
szilagyi.tamas@icons.hu
Moholy-Nagy Művészeti Egyetem – Jövőképeség
Obszervatórium
iCons-Hungary Kft.

Future Potential Organizations Part 2. **Leadership & Organizational Development Concerns**

THE AIM OF THE PAPER

In the first part of our study, we introduced the concept of future potential organizations, and the specificities of change management in order to achieve future potential embedded into a management paradigm shift. Future potential organizational functioning requires the following 3 paradigm shifts: 1. The primacy of the common good over the interest of the company. 2. Not to think in terms of an organization, but to take on the role of a synergy broker. 3. Maximum empowerment, even self-management. In this closely related paper addition to the conclusions derived from the literature review, we have made an attempt to redefine the organizational development challenge and the respective responding toolkit that can help organizations seeking to become future potential in an increasingly unpredictable and rapidly changing world to find the path to development.

METHODOLOGY

Synthesis of our decades of experience as organizational development consultants in various sectors of the domestic and international competitive industry as well as in non-profit fields, and of conclusions deriving from continuous consultations with the circle of consultants working according to the Reinventing Organizations paradigm.

MOST IMPORTANT RESULTS

The necessary paradigm shifts need to be carried out in a highly volatile, unpredictable and fragile VUCA (volatile, uncertain, complex and ambiguous) and BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible) (Cascio, 2020) world and market environment with a lot of uncertainty and anxiety, fraught with contradictions and increasingly unclear complexity. The turbulent environment, the adaptation that sometimes requires rapid changes in direction – and at the same time the performance pressure – places significant overload on organizations, they do not have the time and resources for large, comprehensive development processes lasting long periods of time (del Pilar Barrera-Ortegon *et al.* 2024). Therefore, it is necessary to proceed step by step, speed up many things, show success already in the short term, constantly paying attention to where the limits of their capacity lie (Makarenko *et al.* 2023).

RECOMMENDATIONS

In this turbulent environment, the desired goals can be achieved with an agile, sustainable organizational development method that thinks in sprints, where at the end of each sprint series a new intermediate state must be created that shows immediate results, as they give faith and resources for the next stage; is self-sustaining, as we may not be able to move on to the next station immediately; consistently leads towards the set of goals set out in the vision. We propose the 3 basic organizational development procedures described before, which provide a paradigm shift with a completely different approach from the previous operation and lay the foundation for the future potential organization.

Keywords: future potential organization, organizational development, organizational change management, leadership development, organizational culture